

# Problematika připravenosti předškolních pedagogů na tvorbu školního programu

Michaela Prášilová, Dana Tomanová

**Abstrakt:** Tvorba školního programu podle rámcových standardů vyžaduje od managementu školy postup podle algoritmu: analýza vzdělávacích potřeb, návrh, realizace a kontrola vzdělávacího programu, evaluace výsledků realizovaného programu.

**Abstract:** The creation of school program according to the framework the algorithmic approach from the school management: the analysis of educational needs, design, realization and check of educational program, evaluation of the results of the realized program.

Nový základní dokument pro mateřské školy nazvaný „Rámcový program pro předškolní vzdělávání“ má umožnit mateřským školám vytvářet školní programy „na míru“ každé konkrétní školy podle jejich lokálních podmínek. V úvodu tohoto dokumentu se píše, že „každý předškolní pedagog by měl být schopen *vytvořit* (spoluvytvořit) vzdělávací program, který by *respektoval rámcová pravidla a požadavky na předškolní vzdělávání* a stejně tak i *konkrétní podmínky, možnosti a okolnosti mateřské školy, možnosti a potřeby obce, rodičů a dalších partnerů*.“ Dále se v tomto dokumentu zcela samozřejmě očekává, že každý předškolní pedagog by měl být schopen takto vzniklý školní program realizovat ve třídě, a to tak, aby v úzké vazbě s rodiči umožnil všem dětem optimálně rozvinout všechny předpoklady a pomáhal jim utvářet si pokud možno vstřícný a pozitivní vztah ke světu. Předpokládá se, že předškolní pedagog bude schopen vytvořený a realizovaný program *evaluat*.

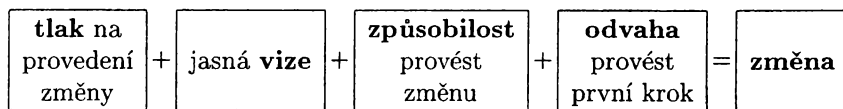
Očekávání vyjádřená v úvodu dokumentu jsou z pohledu současné běžné praxe zatím velmi maximalistická. Podívejme se společně, co tato tak suverénně vyjádřená očekávání znamenají pro ty, kteří je mají naplnit. Které znalosti, dovednosti a zkušenosti musí mít předškolní pedagog, který bude kompetentní k tvorbě a implementaci školního vzdělávacího programu. Zvažme, zda je již teď *každý* pedagogický pracovník připraven (pokud se týká postojů i odborných předpokladů) na tak velkou změnu, jakou tvorba a implementace kvalitního školního vzdělávacího programu pro každou mateřskou školu znamená.

Požadavek na samostatnou tvorbu školního vzdělávacího programu, který by vznikl v souladu s požadavky a předpoklady dokumentu „Rámcový program pro předškolní vzdělávání“ představuje jakýsi pokus managementu

resortu školství o inovaci (zlepšení kvality) v oblasti práce mateřských škol, je to pokus o změnu.

Řízení změny (někdy se používá i termínu umožnění změny) je složitý proces. Aby to byl proces úspěšný a opravdu došlo k zamýšlené změně, je zapotřebí zajistit splnění určitých podmínek a předpokladů. Woot (1996) ve svém vstupním referátu na 46. bienále konference rektorů v květnu 1996 nastínil schéma základních předpokladů potřebných pro provedení změny. Platí, že při absenci i jen jednoho z předpokladů nelze proces změny realizovat. Posuďme podle následujícího schématu, zda změna v oblasti předškolní výchovy, kterou představuje požadavek na tvorbu školního vzdělávacího programu, má v současnosti šanci na úspěch. Zda nepůjde jen o formální splnění požadavků „Rámcového programu pro předškolní vzdělávání“, zda bude opravdu dosaženo kvalitativní změny v práci mateřských škol.

### Předpoklady pro provedení změny



1. Tlak na provedení změny je jasný, jde o direktivní požadavek nadřízeného směrem k podřízeným. Úkol je i termínově vymezen, tj. k 1. září 2003 by každá mateřská škola měla mít svůj školní program. To ale nebývá vždy ta nejlepší motivace. Jaká je vnitřní potřeba všech mateřských škol tvořit právě takto naformulovaný dokument, není jasné. Je samozřejmé, že se s problematikou školního kurikula musely po roce 1989, kdy přestaly být závazné normativní osnovy, plány a metodické příručky, vyrovnávat všechny mateřské školy. Všeobecně je také uznáváno, že školní kurikulum je věc jednoznačně potřebná a že dobré kurikulum tvoří základ vzdělávací účinnosti, úspěšnosti a konkurenceschopnosti jednotlivých mateřských škol.
2. Vize změny je také jasná. Dokument čj. 14 132/01-22 „Rámcový program pro předškolní vzdělávání“ vyžaduje, aby každý předškolní pedagog nejen uměl tvořit (nebo se spolupodílet na tvorbě) školní vzdělávací program, ale také podle něj pracovat - naplňovat jeho záměry a zcela jistě i hodnotit dosažené vzdělávací výsledky, hodnotit funkčnost školního programu.
3. Způsobilost provést změnu je diskutabilní. V tomto bodě schématu předpokladů pro provedení změny je nutno zvažovat jak naladění pro uskutečnění změny těch, kterých se změna týká, tak i jejich odbornou připravenost pro uskutečnění změny. Rozhodně nelze tvrdit, že všichni před-

školní pedagogové jsou hned plni nadšení pro uskutečnění této změny. K příčinám můžeme zařadit nepochopení filozofie či nového pojetí výchovy představené rámcovým programem, stereotypnost pedagogického myšlení vázaného na dřívější model výchovy, obavu z přílišné náročnosti předkládaného úkolu – kvalifikované tvorby školního vzdělávacího programu aj. Způsobilst provést změnu je „kamenem úrazu“ zamýšlené inovace. Obecně platí, že chceme-li efektivně a bezproblémově provést změnu (tj. funkční a ne jen formální), je na ni zapotřebí pracovníky v dostatečném předstihu připravit. Tento požadavek je nyní postupně (spíše pomalu a živelně) realizován prostřednictvím dalšího vzdělávání. Vzdělávání organizují pedagogická centra, informační centra a služby škole, střediska celoživotního vzdělávání, profesní organizace apod. Absence pregnantně formulovaných výukových cílů adekvátních aktuální úrovni většiny posluchačů a některé další dílčí nedostatky snižují účinnost tohoto vzdělávání. Jednotlivé vzdělávací akce nemají stejný obsah ani rozsah, neověřují míru pochopení nových požadavků. Někdy není zřetelná ani jednota lektorů při výkladu jednotlivých problémů tvorby školního programu a způsobů následné práce s ním, ani při odpovědích na otázky přítomných posluchačů. Na pomoc mateřským školám přispěchali i tvůrci „Rámcového programu pro předškolní vzdělávání“ a nabídli pedagogické veřejnosti tzv. Manuál.

4. Odvaha provést první krok se váže na předchozí bod schématu. Pouze kompetentní pracovníci mohou bez nepřiměřených obav začít změnu realizovat. Kompetenci nelze vidět jen v dovednosti vytvořit formálně přijatelný školní nebo třídní vzdělávací program podle zadané osnovy, ale v osobnostním zaujetí při hledání cest k implementaci nového programu. Odvaha je limitována nejen velkou náročností tvorby školního programu, ale i zatím nízkou mírou akceptace nové filozofie předškolního vzdělávání, nepochopením didaktických principů, které reflektují vztahy cíl–obsah–činnost, individuální a sociální, řízený a spontánní aj. Větší obavy má management mateřských škol spíše z toho, že kontrolními orgány povinně vytvořený dokument nebude akceptován pro nedokonalost formální stránky než obavy z nenaplnění nového pojetí předškolního vzdělávání, které by byly namístě. Mnohé mateřské školy se domnívají, že se opět mění hlavně forma plánování. Na základě našich zkušeností z celoživotního vzdělávání učitelů můžeme říci, že pro mnohé předškolní pedagogy jsou zatím nejdůležitějšími otázky: *Jak napsat program, aby ho kontrolní orgány kladně ohodnotily? Jak má přesně vypadat? Jak má být rozsáhlý? Za co budeme negativně hodnoceni? Které cíle z Rámcového programu musíme přepisovat do školního programu? Proč nemůžeme třídní programy tvořit přímo z Rámcového programu a musíme mít*

*mezistupeň „školní program“? Nadřazené a kontrolní orgány nás budou hodnotit, ale kritéria hodnocení dosud neznáme a na naše dotazy nám nejsou zástupci těchto orgánů ochotni nebo schopni odpovědět. Přetrvávají i obavy z hodnocení, převážně orientovaného na chyby a méně na dosažené klady a pozitivní změny v realizované činnosti. Zde se naskytá otázka, zda předškolní pedagogové nemají větší obavy o sebe sama než o úspěšnou realizaci vzdělávacího programu. Odvaha je i záležitostí míry rizika, které si je schopen pedagog (manažer) uvědomovat a unést.*

Hlavní odpovědnost za tvorbu a implementaci školního vzdělávacího programu padne na management mateřských škol. Bude muset umět nejen vytvořit program, buď samostatně, nebo lépe za pomoci spolupracovníků, ale také projednat vzniklý program se zřizovatelem, zákazníky, spolupracovníky, nadřazenými a kontrolními orgány a řídit běžný chod mateřské školy v souladu s vytvořeným programem.

V následujícím přehledu předkládáme přehled hlavních oblastí předpokládaných činností, které bude muset zvládat management mateřské školy, pokud bude chtít kvalitně realizovat úkol uložený mu uvedeným dokumentem. Tento přehled může sloužit jednotlivým vedoucím pracovnícím mateřských škol jako opora při zvažování potřeb svého dalšího profesního rozvoje. Víme, že jazyk (pojmový aparát) užívaný ve školském managementu není ředitelkami mateřských škol dosud osvojen v míře, která by jim dovolila funkčně užívat nástrojů řízení v každodenní praxi. Měl by však být postupně osvojen zvláště proto, že mateřské školy jsou součástí školské soustavy, komunikují s dalšími vzdělávacími institucemi a stupni školy, management má školu přivést na úroveň úspěšné školy. Poznávání nových požadavků na řízení může předškolním pedagogům naznačit, že pouhá intuice nebude v budoucnu (ukazuje se, že již nyní) k řízení dostačovat, a tak si tušenou potřebu (někdy neuvědomovanou) vzdělávat se v managementu uvědomí nově jako nezbytnou aktuální potřebu.

## **Tvorba vzdělávacího programu**

*V oblasti analýzy vzdělávacích potřeb by měl být management mateřské školy schopn:*

1. Stanovit standardní (požadované, optimální, budoucí, plánované) výkonnosti (úrovně) účastníků výchovně vzdělávacího procesu své školy (dětí v mateřské škole) na základě očekávání zákazníků (stát, ZŠ, rodina, komunita), tzn. konkretizovat a operacionalizovat rámcové i specifické cíle a záměry předškolního vzdělávání na základě dokumentu „Rámcový program pro předškolní vzdělávání“, zohlednit standardy předškolního vzdělávání, zjistit očekávání a požadavky rodičů, obce a širší komunity,

- tj. aplikovat adekvátní postupy k získání a vyhodnocení potřebných informací.
2. Odhalit současné (existující, reálné) úrovně výkonnosti účastníků výchovně vzdělávacího procesu (děti, učitelky, možná i rodiče), tzn. provést pedagogicko-psychologickou diagnostiku (metody, techniky, způsob dokumentace aj.).
  3. Zjistit objektivní rozdíl mezi těmito úrovněmi – mezi standardy a výkonností účastníků (tzv. výkonnostní mezery) a přesně je formulovat.
  4. Určit, nakolik lze naplnit zjištěnou výkonnostní mezeru v rámci vytvořeného vzdělávacího programu konkrétní mateřské školy, a zohlednit, nakolik zde hrají roli další činitelé, kteří existují nezávisle na mateřské škole (rodinné prostředí, genetické předpoklady, příslušnost k minoritě aj.).

*V etapě návrhu vzdělávacího programu by měl být management mateřské školy schopen:*

*V přípravné fázi*

1. stanovit obecné vzdělávací cíle (předpokladem je znalost významu, vlastností a konkrétních formulací vzdělávacích cílů), které informují o sledovaných kvalitách, tj. o rozsahu a objemu vědomostí, postojů a dovedností, které by se v průběhu vzdělávacího programu měly změnit,
2. stanovit v případě potřeby parametry výkonnosti, kterých by mělo být dosaženo, přeformulovat výukové cíle specifické pro jednotlivé oblasti vzdělávání s požadavkem na jejich kontrolovatelnost.

*Ve fázi rozvoje*

1. stanovit dílčí cíle i případné parametry výkonnosti,
2. podle výsledků analýzy vzdělávacích potřeb dopracovat základní výběr obsahu, který musí být povinně zakomponován ve školním vzdělávacím programu,
3. určit pořadí dílčích obsahových témat s přihlédnutím k potřebám a stavu rozvoje dětí i k vnitřní struktuře a logice „učiva“,
4. zpracovat jednotlivé etapy vzdělávacího programu a výstupy z nich,
5. zvolit vhodné metody a techniky vzdělávání a rozvoje,
6. vybrat a určit prostředky podporující vzdělávání,
7. propracovat hodnotící systém pro zjišťování výsledků dosažených v průběhu vzdělávacího programu.

*Ve fázi zdokonalování*

1. opětovně vyhodnotit každou část vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům vzdělávání,
2. posoudit, kde je ještě možno provést zlepšení.

V rámci návrhu vzdělávacího programu musí management školy zohlednit i tzv. **logistiku vzdělávacího programu**, tzn. přihlédnout k možnostem rozpočtu, personálního zajištění a k materiálnímu vybavení školy.

*V etapě realizace a průběžné kontroly vzdělávacího programu by měl být management mateřské školy schopen realizovat veškeré činnosti řídící (umožňující) tuto změnu v mateřské škole.*

#### *Ve fázi plánování*

1. provést podrobnou aktuální diagnostickou analýzu vnitřního i vnějšího prostředí školy (SWOT), jejímž výsledkem by bylo detailní vyhodnocení případných příčin hlavních problémů při realizaci připraveného vzdělávacího programu,
2. rozpracovat vizi „realizace vzdělávacího programu“ do baterie strategických, taktických a operativních cílů (při uplatnění principu shora dolů),
3. vyvinout tlak na změnu myšlení pracovníků školy za účelem pozitivního naladění k přijetí nového či inovovaného vzdělávacího programu,
4. předvídat obtíže typu „překonání mentální setrvačnosti“, „změna kultury školy“.

#### *Ve fázi vypracování realizačního projektu*

1. vypracovat postup pro zavádění vzdělávacího programu,
2. znovu zohlednit spolupůsobící faktory, kterými mohou být načasování při zahájení vzdělávacího programu a komunikace se všemi zúčastněnými (rodiče, učitelky, zřizovatel aj.),
3. zapracovat postup pro včasné odstranění analyzovaných implementačních překážek (nejčastějšími zdroji potíží mohou být kultura školy, změny situace v okolí, chybějící systém evaluace práce školy, nečekaná náročnost na zdroje aj.).

#### *Ve fázi implementace*

1. uvést vzdělávací program do praxe v souladu s vypracovaným plánem,
2. zabezpečit, aby implementace probíhala za podpory vrcholového managementu, „shora dolů“,
3. zohlednit dvě vysoce kritická hlediska – komunikaci a výchovu – v průběhu celého procesu implementace, tzn. zabezpečit plynulý přenos a sdělování dosahovaných výsledků všem zaangažovaným a vysvětlování metod a postupů, které jsou účelné a efektivní při dosahování požadovaných výsledků,
4. průběžně vyhodnocovat celý proces a provádět potřebné korekční operativní zásahy.

*V etapě evaluace (hodnocení) výsledků vzdělávání dosažených v rámci školního vzdělávacího programu by měl být management mateřské školy schopen:*

1. Stanovit klíčové momenty pro provedení hodnocení.
2. Stanovit indikátory kvality vzdělávacího programu.
3. Sestavit hodnotitelské skupiny z pracovníků školy, rodičů, externích spolupracovníků.
4. Zvolit vhodné postupy, zorganizovat hodnocení, shromáždit závěry, vytyčit případné disproporce, formulovat závěry.
5. Využít závěrů hodnocení (i od kontrolních hodnotitelů – ČŠI) k rozhodování o další inovaci školního vzdělávacího programu.

Kromě profesionálních pedagogických činností, které jsme výčtem naznačily v předchozím textu, bude muset management mateřských škol při tvorbě a implementaci vzdělávacího programu školy využívat i dalších svých převážně nových zkušeností z oblasti pedagogicko-psychologické diagnostiky, z didaktik rozvíjejících jednotlivé stránky a kvality osobnosti prostřednictvím činností a situací z aktuálního života a z jednotlivých vzdělávacích obsahů (dříve výchov), ze sociální komunikace, marketingu školy, školního managementu, psychologie řízení aj.

## **Závěr**

Jak zmiňujeme výše, management mateřských škol většinou není připraven na tvorbu a implementaci školního vzdělávacího programu. Chybějící znalosti a dovednosti si bude potřebovat doplnit. Na základě analýzy svých vlastních vzdělávacích potřeb zvolí buď variantu cílených kurzů, nebo variantu komplexně pojatého vzdělávacího cyklu. Ten může mít podobu baterie tematicky provázaných praktických seminářů či studijního programu, kombinujícího hlubší teoretické vzdělávání s aplikačními vstupy v rámci volitelných a nepovinných disciplín. Doporučujeme, aby při výběru ze vzdělávací nabídky uchazeči sledovali, zda vzdělavatel předkládá explicitně formulované výukové cíle. Podle nich může zájemce o studium posoudit přínosnost studia, po absolvování studia pak kontrolovat jeho efektivitu, tj. srovnávat dosažený stav s výchozím, případně na základě již osvojené úrovně pod vedením lektora zvládat další program seberochovy samostudiem. A úplně na závěr ještě chceme připomenout, že problémy, na které v textu poukazujeme v souvislosti s tvorbou školního programu mateřských škol, avizují další nemalé problémy související s tvorbou školního kurikula škol základních a středních.

## **Literatura**

- PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
- Rámcový program pro předškolní vzdělávání*. MŠMT ČR, 2001.
- TOMANOVÁ, D. Hospitace v podmínkách mateřské školy. In *e-Pedagogium*. Nezávislý odborný časopis určený pedagogickým pracovníkům všech typů školy. 1. Mimořádné

- číslo. 2002. ÚP v Olomouci, Pedagogická fakulta, Olomouc: ÚP, 2002, s. 148–152. ISSN 1213-7758. Též: <http://www.upol.cz/UP/Pracovis/Casopis.pdf>
- TOMANOVÁ, D. Problematika interní evaluace mateřské školy. In *Pedagogická diagnostika 2001*. Sborník referátů z mezinárodní konference. Ostrava: OU Pedagogická fakulta, 2001, s. 138–141. ISBN 80-7042-184-3.
- WOOT, P. DE Řízení změny v podmínkách vysoké školy. *Aula*, 1996, roč. 4, str. 4–10.

PRÁŠILOVÁ, M., TOMANOVÁ, D. Problematika připravenosti předškolních pedagogů na tvorbu školního programu. *Pedagogická orientace* 2002, č. 4, s. 36–43. ISSN 1211-4669.

**Adresa autorek:** Mgr. Michaela Prášilová, PhDr. Dana Tomanová, CSc., Pedagogická fakulta UP, Katedra pedagogiky s celoškolskou působností, Žižkovo nám. 5, 771 40 Olomouc 1